ONTARIO

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 07/94

Order#: 94-081 Last Reviewed: 11/97

Title: How You Can Be An Effective Leader

Division: Agriculture and Rural
History: Replaces "How To Be An Effective Leader"
Written by: Kim DeKlein and Meg Penstone

Table of Contents

1. Introduction
2. Are Leaders Born Or Made?
3. What Makes A Leader?
4. Knowledge And Understanding
5. Skills And Ability Communication
6. Teamwork
7. Visioning
8. Risk Taking
9. Value In Others: Recognition And Encouragement
10. Leadership Styles
11. The Four Situational Leadership Styles
12. How To Choose The Most Useful Situational Leadership Style
13. A Last Thought...
14. References

Introduction

You've heard the expression "He/She is a born leader." Are all leaders born? Or can leadership be learned?

This Factsheet takes a close look at the concept of leadership. It will give leaders who volunteered, were elected or appointed, a number of guidelines to help them effectively lead their groups.

| Top of Page |

Are Leaders Born Or Made?

Leadership can be learned. We all have leadership potential, just as we have some ability to sing or run. Some people may be better than others, but each of us has a starting point to build on with training and practice. You do not have to be officially designated as a leader of a group to be an effective leader.

Leadership is a process that helps a group to achieve its goals. Leaders and group members can mutually influence each other's ideas.

> "The person who exhibits leadership is ... someone that makes things happen that would not happen otherwise."
> (A.D. Edwards and D. Jones)

| 101-07294/

What Makes A Leader?

Leaders should be well organized and have made time in their lives for their organization. Leadership requires commitment.

Leadership is a mix of knowledge, values, skills, and behaviours. Each of us has beliefs about what characteristics an effective leader should possess. Different groups will also have different beliefs or values about what "makes" an effective leader than other groups have. Your group will assess your leadership, and your success may depend on how well your leadership characteristics match those that they value.

It is important, then, for a leader to know his/her own abilities, knowledge and values and how others perceive them. For example, if "trust" is a quality which is highly valued by your group, then it is important for you to be viewed as a trustworthy person. By knowing your own strengths and weaknesses, you can also develop a plan to work on those areas you may wish to improve.

> "Recognizing strengths and compensating for weaknesses represents the first step in achieving positive self regard."
> (Warren Bennis & Burt Nanus)

A successful leader makes an effort to learn and practise skills. Some of the more essential components are: the knowledge and understanding of specific tasks; the skills and ability to communicate, build teams, vision, and take risks; and, a value for individuals, the group, and its responsibilities.

| Top of Page |

Knowledge And Understanding

General knowledge about the organization, how a meeting is run, and the organization's business is essential.

For example, an effective leader knows the purpose of the group or organization (why it exists), its goals (long-term plan), and objectives (short-term plans).

He/She should understand parliamentary procedure, the role of the chairperson, and the purpose and design of an effective agenda.

In addition, an awareness of the subject that the group is involved with is important. If you are a director of the Widget Association, you should know a little bit about widgets.

| Top of Page |

Skills And Ability Communication

We tend to think of a good communicator as a good speaker. This is only partly true. Good communicators can express themselves clearly and with confidence. However, a key and often forgotten component of effective communication is LISTENING.

A good listener hears not only facts but also feelings. Paraphrasing or restating the person's message in shorter terms is a useful technique. It helps to clarify the message, and it shows the speaker that you have heard what they have said. "So you're saying that I should repeat what was just said, only in my own words, eh?"

> "Successful leaders, we have found, are great askers, and they do pay attention."
> (Warren Bennis & Burt Nanus)

| Top of Page |

Teamwork

A leader cannot achieve success alone. The old notion that a leader is "the top of the pyramid" is false. An effective leader is involved and in touch with group members. He/she enables them to act by providing technical assistance, emotional support and vision.

Effective leaders insist on the support and assistance of those affected by the project. They think in terms of "we" not "I."

> "The few projects in my study that disintegrated did so because the [person] failed to build a coalition of supporters and collaborators."
> (R. Moss Kanter)

| Top of Page |

Visioning

A leader also develops a vision of the organization's future. It is important to communicate this vision to members of the group, allowing them to respond and become part of the visioning process. You should build a vision with others. Visioning is a collaborative effort! Your group will grow and prosper by building commitment to a vision or dream that is shared by all. Telling others outside of the organization about the vision is important to the process of developing your own commitment to it.

> "Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world."
> (Joel Arthur Baker)

| Top of Page |

Risk Taking

A leader is a risk taker and an innovator. New ideas may come from yourself from others in the organization, or from the community. A leader should recognize good ideas, actively support them, and encourage action. One may call them early adapters of innovation.

> "Leaders are pioneers - people who are willing to step out into the unknown."
> (Olle Bovin)

Just think of the first time you played baseball. You probably were not perfect at hitting the ball or running the bases. Leaders are learners and must be able to learn from their mistakes as well as their successes. So must they encourage their group members and support them through their mistakes. Without mistakes, there is no learning or growth.

All changes and innovations involve risk and challenge.

| Top of Page |

Value In Others: Recognition And Encouragement

An effective leader must take the time to recognize and reward people for what they've done. Individuals may become tired, bored or frustrated with a particular task or goal. They are often tempted to give up. A leader must provide the encouragement to motivate members to carry on.

Recognition comes in many forms; it may be given to individuals or to groups. It may be as simple as a word of encouragement: "You did a great job, thanks." Whatever the method, give credit and praise when and where it is due. And do not forget to reward yourself. Celebrate once a goal or milestone has been reached.

> "Good thoughts not delivered mean squat."
> (Ken Blanchard)

Showing a genuine concern and respect for your work, your people and your community may be the best strategy in reaching your goal of outstanding leadership.

| Top of Page |

Leadership Styles

A leader may use different styles in carrying out his/her role. Many different theories of leadership have been developed through years of research with groups and organizations. "Situational Leadership" is a very popular "framework" to follow. It explains that the style a leader chooses depends mostly upon the

group's level of readiness. That is, how willing and able the members are to take responsibility as a group. Situational Leadership recognizes that the leader must be flexible and the group members are the most important factor.

The willingness of a group relates to its attitude. If a group is willing, then it has the confidence, commitment and motivation to accomplish a specific job or activity. A leader who provides support and encouragement to a group is demonstrating a "maintenance" or "relationship" behaviour.

Being able (or having ability) means that the group has the knowledge, skill and experience to accomplish a particular task. When a leader explains what each member is to do, as well as when, where, and how tasks are to be accomplished, he or she is demonstrating task-oriented behaviour.

According to Situational Leadership, the appropriate style depends on the combinations of "willingness and ability" in a group. In general, the more willing and able the group, the less directive or task-oriented should be the leader. The four different styles and most appropriate situation for each are described below.

| Top of Page |

The Four Situational Leadership Styles

- STYLE 1
  The "Directing/Telling" Leader
  Situation: (Group members are - unwilling and unable)
  This style is appropriate when the members are new or inexperienced and need a lot of help, direction and encouragement in order to get the job done. The feeling or relationships within the group are not explored to a great extent. This leader provides structure and guidance to the group. The leader defines the role of group members and directs them on what, how, when and where to do various tasks. A supportive role may also be provided to reward and encourage.
- STYLE 2
  The "Coaching/Selling" Leader
  Situation: (Group members are - willing but unable)
  Here the group is a little more responsible, experienced and willing. The leader's main role is to assist the members in doing a task for which they do not have the skills. The leader coaches the members through the skills of the task. Direction and guidance are necessary. The leader also provides plenty of encouragement and inspiration to maintain the willingness (motivation) of the group.
- STYLE 3
  The "Participating/Supportive" Leader
  Situation: (Group members are - unwilling but able)
  Leaders using this supportive style know the group has the ability to do the job. However, the group may be unwilling (apprehensive, bored, etc.) to start or complete the task. Therefore, the group members and leader participate in making decisions and carrying them out together. Here, the leader puts more emphasis on relationships and individuals' feelings within the group. Members feel important when the leader provides moral support and encouragement. The leader is a resource person and helper in this role.
- STYLE 4
  The "Delegating/Trusting" Leader
  Situation: (Group members are - willing and able)
  A leader will choose to be a delegator when the group members are both willing and able to take responsibility for directing their own behaviour. The leader trusts the group to do their own thing and observes from a distance.

| Top of Page |

How To Choose The Most Useful Situational Leadership Style

Important: no one style of leadership is appropriate for every occasion or situation! To be a good leader, know your group - "where they are at" in terms of their ability, knowledge, desire and willingness. In addition, you must be aware of your preferred style and how others perceive you. Be ready to adapt that leadership style to the occasion. Practise moving from one style to another, depending on the occasion. Use the behaviours appropriate for that style - they're easy to learn!

| Top of Page |

A Last Thought...

There is no secret recipe or magical formula to become an effective leader overnight. It is a process of trial and error, successes and failures. Never stop learning, and with practice you can increase your success in leadership!

> "The future will require those of us in such positions to keep our eyes, ears and minds open. It will require us to listen and to involve, to coach and to develop, to enrich and to motivate, to risk and to credit, to care and to express concern, and to laugh - especially at ourselves."
> (John H. Anthony)

| Top of Page |

References

Anthony, John H. "Therapeutic Leadership." Leadership Abstracts, Vol. 2, No. 13, August, 1989.

Baker, Joel. (cited in Partners in Print Vol. 3, No. 6, Nov./Dec., 1991.)

Bennis, W., & W. Nanus. Leaders. Harper & Row, 1985.

Burdett, John. "Identifying Leaders - The Challenge of the 90's." The Human Resource, Feb./March, 1987.

Elfving, Beverley B. A Survey of Attitudes of Agricultural Society Leaders Toward Leadership Development Education. Brock University, June, 1992.

Hershey, P. & Ken Blanchard. Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1977.

Kouzes, J. & Barry Posner. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.

Marcou, Ruth. How to Be an Effective Leader. Ontario Ministry of Agriculture and Food, Factsheet Order No 88-027

Vandenburg, L., F. Fear, M. Thullen & B. Williams, Toward a Framework for Extension Community Leadership Development Training. Michigan State University, 1985.

This Factsheet was authored by: Kim DeKlein and Meg Penstone, Agriculture Division

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases|

Ontario
This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate. Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca
© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario

ONTARIO

ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

FICHE TECHNIQUE

ISSN 1195-7138 Cimprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 07/94

Commande no. 94-082 Dernière révision:

Titre: Devenez un leader efficace

Division: Agriculture et Affaires rurales
Situation: Traduction de la fiche no 94-081, «How you can be an effective leader »
Rédacteur: Kim Deklein et Meg Penstone

Table des matières

1. Introduction
2. On naît leader ou on le devient?
3. Par quoi se distinguent les leaders?
4. Connaissances et compréhension
5. Compétences et aptitudes
6. Travail d'équipe
7. Visualisation
8. La part du risque
9. La valeur chez les autres: la reconnaître et l'encourager
10. Styles de leadership
11. Les quatre styles de leadership de situation
12. Comment choisir le style de leadership le plus utile
13. Un dernier mot
14. Références

Introduction

Vous avez sûrement entendu l'expression «C'est un leader naturel». Les leaders sont-ils tous nés leaders ou peut-on apprendre à le devenir?»

Dans la présente fiche technique, on examine de près le concept du leadership. Les leaders bénévoles, élus ou nommés y trouveront des lignes directrices dont ils pourront s'inspirer pour diriger efficacement leurs groupes.

| Haut de la page |

On naît leader ou on le devient?

Il est possible d'acquérir des compétences de leader. Nous avons tous des capacités de devenir leader tout comme nous avons tous certaines dispositions pour chanter ou courir. Certains sont meilleurs que d'autres, mais chaque personne possède une aptitude de base qu'elle peut perfectionner par la formation ou la pratique. On peut être le leader efficace d'un groupe sans avoir nécessairement été désigné comme tel.

L'art de diriger est un processus qui aide un groupe à atteindre ses objectifs. Les leaders et les membres des groupes avec lesquels ils travaillent s'influencent mutuellement.

«La personne qui fait preuve de leadership est celle... grâce à laquelle se produisent certaines choses qui n'auraient pas eu lieu autrement.»

(A.D. Edwards et D. Jones)

| Haut de la page |

Par quoi se distinguent les leaders

Les leaders sont des personnes ordonnées qui consacrent à leur organisation une partie de leur vie. On ne saurait diriger sans en avoir pris l'engagement.

L'art du leadership implique un ensemble de connaissances, de valeurs, de compétences et de comportements. Chacun de nous a sa propre idée de ce que devraient être les caractéristiques d'un leader efficace. De la même manière, les groupes perçoivent tous différemment ce qui «rend» un leader efficace. Votre groupe évaluera vos compétences en tant que leader, et vous réussirez peut-être dans la mesure où vos caractéristiques correspondront à celles qu'il préfère.

Il est donc important pour un leader de connaître ses propres capacités, connaissances et valeurs et de savoir comment les autres les perçoivent. Par exemple, si votre groupe attache beaucoup d'importance au facteur «confiance», il est important pour vous d'être perçu comme une personne digne de confiance. En prenant conscience de vos points forts et de vos points faibles, vous pouvez aussi élaborer un plan pour travailler les domaines que vous souhaitez améliorer.

«La première étape vers une image positive de soi consiste à reconnaître ses points forts et à compenser pour ses points faibles.»

(Warren Bennis et Burt Nanus)

Un bon leader fait un effort pour acquérir des compétences et les mettre en pratique. Il est notamment essentiel de : connaître et comprendre les tâches à accomplir; de posséder la capacité de communiquer, de mettre sur pied des équipes, de visualiser les résultats et de courir des risques; et de reconnaître la valeur des personnes, du groupe et de ses responsabilités.

| Haut de la page |

Connaissances et compréhension

Il est essentiel d'avoir une connaissance générale de l'organisation concernée et de ses objectifs ainsi que de la manière de diriger les réunions.

Par exemple, le leader efficace est celui qui connaît la raison d'être du groupe ou de l'organisation qu'il dirige et qui est conscient de ses objectifs à long terme et à court terme.

En outre, il comprend les méthodes parlementaires, le rôle du président d'une assemblée ainsi que l'objet et la conception d'un ordre du jour efficace.

Par ailleurs, il est important de connaître le sujet sur lequel le groupe travaille. Si vous êtes directeur de l'Association des fabricants de bidules vous devriez savoir quelque chose sur les «bidules».

| Haut de la page |

Compétences et aptitudes

COMMUNICATION

On a tendance à penser qu'un bon communicateur est un bon conférencier. Cela n'est qu'une partie de la vérité. Les bons communicateurs peuvent en effet s'exprimer avec clarté et confiance. Toutefois, L'ART D'ÉCOUTER est l'un des éléments importants et souvent oubliés d'une communication efficace.

Quelqu'un qui sait écouter non seulement entend les faits qu'on lui relate, mais il décèle aussi les sentiments qui accompagnent le récit. La technique qui consiste à paraphraser ou à résumer le message de la personne est utile; elle aide à clarifier le message et montre à l'interlocuteur que vous avez entendu ce qu'il a dit. «Alors... vous voulez dire que je devrais répéter ce qu'on vient de me dire, mais dans mes propres mots; c'est bien ça?»

«D'après notre expérience, les leaders efficaces sont passés maîtres dans l'art de poser des questions, et ils savent bien écouter.»

(Warren Bennis et Burt Nanus)

| Haut de la page |

Travail d'équipe

Un leader ne peut réussir tout seul. L'ancienne notion selon laquelle le «leader est le sommet de la pyramide» est fausse. Le leader efficace travaille et se tient en contact avec les membres de son groupe. Il leur permet d'agir en leur offrant une aide technique, un soutien émotionnel et une vision des résultats.

Les leaders efficaces insistent pour obtenir l'appui et la collaboration de ceux qui sont visés par un projet donné. Ils pensent avec le pronom «nous» et non pas «je».

«Dans le cadre de mon étude, les quelques projets qui se sont désintégrés ont connu ce sort parce que [la personne] a omis de former une coalition d'alliés et de collaborateurs.»

(R. Moss Kanter)

| Haut de la page |

Visualisation

Un leader prend aussi le temps de visualiser l'avenir de l'organisation. Il est important de communiquer les résultats aux membres du groupe, de leur permettre de donner leur avis et ainsi de faire partie du processus de visualisation. Vous devriez construire une vision de l'avenir avec les autres. Il s'agit d'un travail collectif! Votre groupe connaîtra la croissance et la prospérité s'il est engagé à réaliser une vision ou un rêve que tous approuvent. Afin de raffermir votre propre engagement envers cette vision ou ce rêve, il est important d'en parler à d'autres qui ne font pas partie de l'organisation.

«Sans l'action, la vision de l'avenir n'est qu'un rêve. Sans une vision de l'avenir, l'action ne sert qu'à passer le temps. La vision de l'avenir conjuguée à l'action peut changer le monde».

(Joel Arthur Baker)

| Haut de la page |

La part du risque

Un leader est une personne qui court des risques et qui sait innover. Les nouvelles idées peuvent venir de vous, des autres membres de l'organisation, ou de la communauté. Les leaders doivent savoir reconnaître les bonnes idées, les appuyer activement et encourager à agir. On pourrait les appeler des adaptateurs précoces de l'innovation.

«Les leaders sont des pionniers - des gens prêts à s'aventurer dans l'inconnu».

(Olle Bovin)

Rappelez-vous la première fois où vous avez joué au baseball. Vous aviez probablement des difficultés à frapper la balle parfaitement ou à courir d'un but à l'autre. Les leaders sont des apprentis et ils doivent pouvoir tirer des conclusions utiles de leurs erreurs autant que de leurs réussites. Parallèlement, ils doivent encourager les membres de leur groupe et les soutenir lorsqu'ils font des erreurs. Sans erreurs, on ne saurait apprendre ou grandir.

Tous les changements et les innovations impliquent des risques et des défis.

| Haut de la page |

La valeur chez les autres: la reconnaître et l'encourager

Un leader efficace doit prendre le temps de reconnaître ce que les gens ont fait et de les récompenser. Une tâche ou un objectif particulier peut finir par fatiguer, ennuyer ou frustrer les membres du groupe. Ils sont souvent tentés de tout laisser tomber. Le leader doit prodiguer l'encouragement nécessaire

pour qu'ils continuent.

Il y a de nombreuses manières de reconnaître le travail des personnes ou du groupe. Il suffit parfois d'un petit mot d'encouragement : «Vous avez fait un excellent travail, merci». Peu importe la méthode choisie, reconnaissez ce que les autres ont fait et félicitez-les au moment opportun. Et n'oubliez pas de vous récompenser vous-même. Après avoir atteint un objectif ou franchi une étape repère, célébrez votre réussite.

«Les bonnes pensées que l'on garde pour soi ne valent rien.»

(Ken Blanchard)

La meilleure stratégie à utiliser pour atteindre votre objectif de devenir un leader remarquable pourrait consister à manifester un intérêt véritable et beaucoup de respect envers votre travail, les membres de votre groupe et votre communauté.

| Haut de la page |

Styles de leadership

Un leader peut jouer son rôle de différentes manières. Plusieurs années de recherche auprès de groupes et d'organisations ont permis d'élaborer un grand nombre de théories sur les styles de leadership. Le «leadership de situation» est un cadre de référence très populaire. Il implique que le leader choisit son style surtout en fonction du niveau de préparation du groupe, c'est-à-dire, dans quelle mesure les membres sont-ils disposés à assumer les responsabilités en tant que groupe et dans quelle mesure sont-ils capables de le faire. La théorie du leadership de situation implique que le leader doit être souple et que les membres du groupe sont le facteur le plus important à considérer.

L'attitude d'un groupe montre s'il est disposé à faire le travail. Dans l'affirmative, il a la confiance, l'engagement et la motivation nécessaires à l'accomplissement d'un travail ou d'une activité particulière. Le leader qui donne son appui et ses encouragements au groupe affiche un comportement qui «entretient l'enthousiasme» ou «favorise les relations au sein du groupe».

Le groupe est capable d'accomplir une tâche particulière s'il a les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires. Lorsque le leader explique à chaque membre du groupe ce qu'il a à faire, quand, où et comment, il adopte un comportement orienté sur les tâches.

D'après la théorie du leadership de situation, le style qui convient dépend des critères «d'assentiment et de capacité» du groupe. En règle générale, plus le groupe est disposé à accepter des responsabilités et plus il est capable de le faire, moins le leader doit être directif ou orienté sur les tâches. Les quatre styles de leadership et les situations qui conviennent le plus à chacun sont décrits ci-dessous.

| Haut de la page |

Les quatre styles de leadership de situation

1er STYLE

Le leader «directif/autocratique»

Situation : Les membres du groupe ne sont pas disposés à prendre des responsabilités et sont incapables de le faire.

Ce style convient aux situations où les membres sont nouveaux et inexpérimentés et ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Les sentiments des membres ou les relations entre eux ne sont pas beaucoup explorés. Ce leader établit la structure du travail et guide le groupe. Il définit le rôle des membres du groupe et leur dicte ce qu'ils doivent faire, comment, quand et où. Il peut aussi soutenir le groupe en le récompensant et en l'encourageant.

2e STYLE

Le leader «animateur/bon vendeur»

Situation : Les membres du groupe sont désireux mais incapables d'assumer les responsabilités.

Ici, le groupe est un peu plus responsable, expérimenté et disposé à assumer des responsabilités. Le

principal rôle du leader consiste à aider les membres à effectuer des tâches pour lesquelles ils n'ont pas les compétences. Le leader enseigne aux membres comment accomplir les tâches, il les guide et les oriente, leur donne aussi beaucoup d'encouragements et les inspire à demeurer motivés.

3e STYLE

Le leader «participant/source de soutien»

Situation : Les membres du groupe ne sont pas disposés à prendre des responsabilités mais ils en sont capables.

Le leader utilise ce style de leadership en sachant que les membres du groupe sont capables de faire le travail. Toutefois, il se peut que le groupe ne veuille pas (appréhension, ennui, etc.) commencer ou terminer une tâche. Par conséquent, les membres et le leader participent aux prises de décisions et les exécutent ensemble. Ici, le leader met l'accent sur les relations au sein du groupe et les sentiments des membres. Ces derniers se sentent importants lorsque le leader leur donne un appui moral et des encouragements. Dans ce rôle, le leader est une personne-ressource et un collaborateur.

4e STYLE

Le leader «délégateur/confiant»

Situation : Les membres du groupe sont disposés à prendre des responsabilités et en sont capables.

Le leader choisira de déléguer des responsabilités si les membres du groupe sont désireux et capables de diriger leurs propres affaires. Le leader fait confiance au groupe et observe à distance.

| Haut de la page |

Comment choisir le style de leadership le plus utile

N'oubliez surtout pas qu'il n'existe aucun style de leadership qui convient à toutes les occasions ou situations. Pour être un leader efficace, il faut connaître son groupe (c'est-à-dire savoir «où il en est rendu» dans sa capacité et ses connaissances ainsi que dans son désir et sa volonté d'action). En outre, vous devez savoir quel style de leadership vous préférez et comment les autres vous perçoivent. Soyez prêt à adapter ce style à la situation (voir le tableau 1). Exercez-vous à passer d'un style à l'autre, selon l'occasion. Adoptez les comportements du style choisi - ils sont faciles à apprendre!

| Haut de la page |

Un dernier mot

Il n'y a pas de recette secrète ou de formule magique pour devenir un leader efficace du jour au lendemain. Il s'agit plutôt d'un processus d'apprentissage par tâtonnements, de réussites et d'échecs. Ne cessez jamais de vous perfectionner et moyennant un peu de pratique, vous pouvez devenir un leader plus efficace!

«L'avenir exigera de ceux d'entre nous occupant de tels postes que nos yeux, nos oreilles et notre esprit soient bien ouverts. Il nous demandera d'écouter les autres et d'en obtenir la participation, d'enseigner et de perfectionner, d'enrichir et de motiver, de risquer et d'attribuer le mérite où il est dû, d'être sensible et d'exprimer nos préoccupations, et de rire - surtout de nous-mêmes.»

(John R. Anthony)

| Haut de la page |

Références

ANTHONY, John H. Therapeutic Leadership. *Leadership Abstracts*, vol. 2, nº 13, août 1989.

BAKER, Joel. (cité dans *Partners in Print*, vol. 3, nº 6, nov./déc. 1991).

BENNIS, W. et W. NANUS. *Leaders*. Harper & Row, 1985.

BURDETT, John. Identifying Leaders - The Challenge of the 90's. *The Human Resource*, février/mars,

1987.

ELFVING, Beverley B. *A Survey of Aititudes of Agricultural Society Leaders Toward Leadership Development Education.* Université Brock, juin 1992.

HERSHEY, P. et Ken BLANCHARD. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources.* Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall Inc., 1977.

KOUZES, J. et Barry POSNER. *The Leadership Challenge.* Jossey-Bass, 1987.

MARCOU, Ruth. *Comment être un leader efficace.* Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario. Fiche technique nº 89-089.

VANDENBURG, L., F. FEAR, M. THULLEN et B. WILLIAMS. *Toward a Framework for Extension Community Leadership Development Training.* Michigan State University, 1985.

Cette fiche a été rédigée par: Kim DeKlein et Meg Penstone, Division de l'agriculture

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario

Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca
©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,2001